Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8570563
Centre d'intérêt: 130

Québec (Province) Conseil des collèges. Commission de l'évaluation.

L'examen des politiques institutionnelles d'évaluation et de leur mise en oeuvre : le cadre d'analyse de la Commission de l'évaluation / Commission de l'évaluation du Conseil des collèges. -- [Québec] : Le Conseil, 1984.
ii, 22 f. ; 28 cm.

Descripteur(s): *Evaluation de l'établissement *Programme d'évaluation *Politique locale *Analyse institutionnelle *Elaboration d'indicateurs *Méthode d'analyse *Collégial (Niveau)

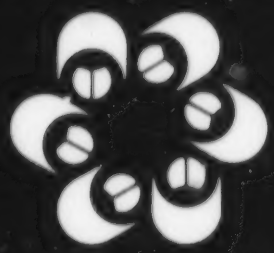
La Commission de l'évaluation précise et fait connaître le cadre d'analyse qu'elle entend respecter dans l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation élaborées et mises en oeuvre par les collèges. Ce cadre d'analyse se rattache à un objectif d'ensemble. Il a comme fin ultime de soutenir et d'améliorer la qualité de la formation offerte aux jeunes et aux adultes par l'ordre collégial d'enseignement. La Commission souhaite que ce cadre serve à toutes les politiques institutionnelles d'évaluation et non aux seules politiques institutionnelles d'évaluation applicables aux apprentissages.

La Commission souligne les trois raisons d'équité, de cohérence et de clarté qui l'ont amené à rédiger et à diffuser ce cadre d'analyse. Elle précise ensuite que son objectif est d'examiner les politiques d'évaluation d'origine collégiale et les applications qui en sont faites par les collèges. Elle définit, ensuite, ce qu'est, selon elle, une politique, de quelle manière une politique devient institutionnelle, ce que recherchent les politiques institutionnelles lorsqu'elles se préoccupent d'évaluation et ce qu'on peut entendre par l'examen de la mise en oeuvre.

La politique institutionnelle d'évaluation est, pour la Commission de l'évaluation, à la fois un énoncé de principes et un outil de gestion que le collège bâtit lui-même et qui lui permet de prononcer des jugements de valeur débouchant aussi bien sur des corrections de trajectoire que sur des classements de résultats. Pour évaluer la mise en oeuvre de sa politique institutionnelle, le collège a intérêt à se donner des indicateurs.

Type de document: m

EDRQ 8570563



Conseil des collèges

Québec

EDUQ 8570563

La Commission de l'évaluation
du Conseil des collèges

L'examen des politiques institutionnelles d'évaluation et de leur mise en oeuvre:

le cadre d'analyse de la Commission de l'évaluation

Juin 1984

TABLE DES MATIÈRES

Introduction (1-6)

Pourquoi un cadre d'analyse (1-5)

- Motif d'équité (3)
- Motif de cohérence (4)
- Motif de clarté (5)

L'objectif de la Commission (6)

Ce qu'est une politique (7-9)

Ce que contient une politique (10-18)

La réponse à diverses questions:

- Quels principes et quelle philosophie? (11)
- Quels sont les fronts visés? (12)
- De quelle nature sont les gestes envisagés? (13)
- Qui sont les responsables? (14)
- Quelles sont les tâches de chacun? (15)
- Quelles ressources sont disponibles? (16)
- Règles d'application (17)
- Le processus de révision (18)

Quels critères respecte la politique? (19-26)

- La base des vérifications supplémentaires (19)
- Les divers critères (20-26)

    Le lien entre les objectifs et les décisions (20)
    La cohérence (21)
    La souplesse (22)
    Le réalisme (23)
    La précision et la clarté (24)
    L'ampleur (25)
    La visibilité de la structure (26)

Quand une politique devient institutionnelle (27-30)

- Le collège comme origine et comme souci (27)
- La sanction par le conseil (28)
- Un objectif de développement institutionnel (29)
- Le respect des rôles sectoriels (30)

Ce qu'on peut entendre par évaluation (31-34)

- L'évaluation est une philosophie administrative (31)
- L'évaluation peut être formative ou sommative (32)
- Le collège recourt aux deux types d'évaluation (33)
- L'évaluation diffère de l'analyse, de la mesure, de l'examen (34)

Résumé (35-36)

- Une définition (35)
- Les mérites de la politique institutionnelle d'évaluation (36)

La mise en oeuvre (37-45)

- Le caractère paradoxal de l'entreprise (37)
- L'esprit de la démarche (38)
- Le partage des responsabilités (39)
- Les deux types d'examen (40)
- Le contenu du bilan (41)
- L'importance des indicateurs (42-44)
- Le moment de l'examen (43)
- Une mesure de suppléance (45)

En guise de conclusion (46)

1. Dans l'état actuel de ses réflexions, la Commission de l'évaluation estime utile, malgré certains inconvénients, de préciser et de faire connaître le cadre d'analyse qu'elle entend respecter dans l'examen des politiques institutionnelles d'évaluation élaborées et mises en oeuvre par les collèges. Le risque existe, en effet, qu'un cadre d'analyse soit perçu comme un carcan ou comme un modèle obligatoire, et c'est là un risque dont la Commission est consciente. A tout prendre, le risque inverse, celui de ne pas révéler notre cadre d'analyse ou de prétendre que nous n'en avons pas, nous semble pire.

2. Ce cadre d'analyse, même si la Commission le présente nécessairement à un moment particulier, se rattache à un objectif d'ensemble. Il a comme fin ultime, comme d'ailleurs toutes les démarches et tous les textes de la Commission, de soutenir et d'améliorer la qualité de la formation offerte aux jeunes et aux adultes par l'ordre collégial d'enseignement. D'autre part, ce cadre d'analyse, même s'il survient au moment où un grand nombre s'intéressent en priorité aux politiques institutionnelles d'évaluation applicables aux apprentissages, ne vise pas ce seul secteur. La Commission souhaite qu'il serve avec la même pertinence à toutes les politiques institutionnelles d'évaluation.

3. Diverses raisons expliquent que la Commission ait voulu, dans son soutien à la qualité de la formation collégiale, rédiger et diffuser ce cadre d'analyse. En premier lieu, l'équité. Les institutions dont la Commission examinera les politiques institutionnelles d'évaluation et la mise en oeuvre qu'elles en font ont le droit de savoir, et le plus tôt possible, sur

quelle base, à partir de quels critères, à la lumière de quelle philosophie ces politiques seront examinées.

4. Deuxième motif, la cohérence de notre propre processus d'évaluation. L'évaluation exige, en effet, selon la philosophie que nous exposons ici, que les personnes et les organismes sachent dès le départ quels objectifs ils doivent poursuivre, et selon quels critères on appréciera leurs politiques.

5. A ces motifs d'équité et de cohérence s'en ajoute un troisième: celui de la clarté. Comme, en effet, la Commission de l'évaluation intervient d'une façon très particulière dans l'activité collégiale, il s'impose qu'elle fasse savoir de façon aussi nette que possible ce qu'elle entend faire, mais aussi ce qu'elle entend ne pas faire.

6. Quelques mots suffiront d'ailleurs à clarifier ce dernier point. En premier lieu, la Commission de l'évaluation n'évalue pas les collèges; elle examine des politiques d'évaluation d'origine collégiale et des applications qui le sont tout autant. En second lieu, la Commission n'écrit pas de politiques d'évaluation; elle examine celles que les collèges écrivent. Reste maintenant à dire ce qu'est, selon nous, une politique, de quelle manière une politique devient institutionnelle, ce que recherchent les politiques institutionnelles lorsqu'elles se préoccupent d'évaluation et ce qu'on peut entendre par l'examen de la mise en oeuvre.

CE QU'EST UNE POLITIQUE

7. En termes forcément généraux, une politique, c'est, selon nous, ce par quoi une institution oriente, encadre et soutient un secteur ou l'ensemble de ses activités, ce qui permet à des gens au moins un peu autonomes de jeter un pont entre le monde des objectifs et celui des décisions concrètes. Ce n'est pas uniquement un énoncé de principes, même si la politique doit clairement afficher ses valeurs. Ce n'est donc pas uniquement une liste d'objectifs, même s'il faut que les objectifs y soient. Ce n'est pas non plus un règlement ou une directive, car ni l'un ni l'autre ne respecte les autonomies, les indépendances et les intelligences autant que la politique. Et ce n'est pas une minutieuse énumération des décisions à prendre, même si la politique doit dire de qui viendront les décisions et de quelles ressources les responsables disposeront. Une politique, en somme, doit aider à prendre des décisions, aider à les rattacher à une philosophie et à des objectifs, aider à en déterminer les responsables et les ressources. Aider, disons-nous, parce que la politique, dans la grande majorité des cas, accorde à ceux qui la vivent la possibilité d'exercer leur jugement. (1)

(1) Le mot "règlement" peut prendre divers sens. Notre texte laisse de côté le règlement comme "mode de décision d'un Conseil d'administration". En ce sens, en effet, un règlement peut être la façon d'adopter une politique, ce qui peut déclencher un débat sémantique de longue durée...

8. Insistons sur un aspect de cette définition. En jetant ainsi des ponts entre les objectifs et les décisions concrètes, la politique influe directement, on l'aura compris, sur la gestion. Elle est même, à dire vrai, une conception de la gestion. Est-ce à dire que la gestion par politiques soit une simple mode qui risque de passer comme tant d'autres modes l'ont fait, y compris dans le secteur de la gestion? Nous n'en savons rien. Elle est, tout simplement, le mode de gestion choisi par le législateur et elle comporte, éternelle ou pas, des avantages considérables que nous préciserons plus loin. (1)

9. La Commission tient, par ailleurs, à affirmer sa parfaite neutralité quant aux cheminements et quant aux cibles des politiques institutionnelles d'évaluation. D'une part, du seul fait qu'elle soit appelée à examiner le résultat du cheminement auquel consent un collège en matière de politiques institutionnelles d'évaluation, la Commission tire comme conclusion qu'elle ne doit pas privilégier un cheminement plutôt qu'un autre. D'autre part, il incombe à chaque collège, sous réserve des règlements qui peuvent limiter la liberté des institutions, de décider s'il se donne une seule politique institutionnelle d'évaluation couvrant toutes ses activités, s'il mise plutôt sur un éventail de politiques d'évaluation secto-

(1) La Commission de l'évaluation propose une définition générale de la politique qui lui paraît convenir à toutes les politiques institutionnelles. Toutefois, le mandat de la Commission restreint son champ d'intérêt aux seules politiques institutionnelles d'évaluation et seules celles-là seront examinées par la Commission de l'évaluation.

rielles, s'il commence par la politique d'évaluation applicable aux apprentissages ou par celle qui concernerait les programmes...

CE QUE CONTIENT UNE POLITIQUE

10. Pour livrer ce qu'on attend d'elle, une politique doit, selon la Commission de l'évaluation, répondre de façon adéquate à un certain nombre de questions. Voici celles qui sont, à nos yeux, les principales:

- Sur quels principes et quelle philosophie se fonde la politique?

- Sur quels fronts doit se faire sentir l'influence de la politique?

- De quelle nature sont les actions que doit déclencher la politique?

- Qui sont les responsables de la mise en oeuvre de la politique et de sa révision?

- Comment se définissent et se répartissent les rôles, les fonctions et les pouvoirs des différents responsables de la politique?

- Quelles règles et quelles modalités préciseront et incarneront la politique?

- De quelles ressources pourront disposer les responsables de la politique?

- Comment s'effectuera l'indispensable révision de la politique?

Chacune de ces questions mérite sans doute quelques mots d'explication.

11. Une politique, quelles que soient sa cible et sa nature, doit rendre explicites les objectifs qu'il s'agit de poursuivre et les relier aux valeurs que respecte l'entreprise ou l'organisation. A cette première exigence s'en rattachent immédiatement deux autres. D'une part, une politique doit préciser dans quel esprit l'on cherchera à atteindre les objectifs. D'autre part, une politique le moindrement réaliste reconnaîtra clairement que, sur la voie des objectifs, existent des contraintes.

12. Sous peine de planer très haut, une politique doit dire explicitement sur quelle réalité elle veut agir et quel genre de résultats elle entend provoquer. Si, par exemple, une politique vise l'amélioration des apprentissages, elle devra bien délimiter sa cible, dire en quel sens elle souhaite bonifier les décisions concrètes et décrire les apprentissages auxquels elle attribue un mérite particulier.

13. Pour aider à traduire les objectifs en décisions concrètes, une politique doit, non pas détailler chacun des gestes nécessaires, mais indiquer au moins la nature de ces gestes. Une

directive catillonne ne constituerait pas une politique; une politique qui ne dirait pas quel genre d'actions elle espère ne contiendrait que des voeux pieux. Qu'on songe à une politique d'économie d'énergie ou à une politique de valorisation du transport en commun, il faut, sans verser dans une minutie excessive, indiquer le genre de redressement ou d'effort souhaité.

14. En identifiant clairement ceux qui assument la responsabilité de sa mise en oeuvre et de sa révision, la politique continuera à se montrer pragmatique. La politique, en effet, met ainsi toutes les chances de son côté. Si, à l'inverse, la politique omet de localiser avec précision les personnes ou les instances qui doivent assumer telle ou telle responsabilité, elle s'expose à demeurer à jamais un texte peut-être infiniment respectable, mais constamment ignoré.

15. Identifier les responsables de la mise en oeuvre d'une politique n'est pourtant qu'une première étape dans la voie des précisions. Il est tout aussi important, en effet, que chacun de ces responsables dûment identifiés sache ce qui relève de lui et ce qui incombe plutôt à autrui. Encore là, on augmente sensiblement la fécondité d'une politique en évitant les équivoques, les empiètements et les heurts et en plaçant chacun face à une tâche d'autant plus stimulante qu'elle est précise et intégrée.

16. En allant un cr n plus loin et en indiquant sur quelles ressources les responsables pourront tabler, une politique augmente encore ses chances de modeler le réel selon les objec-

tifs, les valeurs et l'esprit définis au départ. A maints égards, en effet, c'est la description des ressources qui permet de savoir si une politique demeurera une sympathique utopie ou si elle deviendra un projet réalisable. La même définition des ressources détermine si les responsables peuvent marcher avec conviction vers les objectifs proposés ou s'ils perdront toute motivation à force d'être privés des moyens nécessaires à leur tâche.

17. Même si, à certains égards, les règles ne font pas à proprement parler partie d'une politique, il paraît utile d'incorporer ou de greffer aux politiques au moins l'essentiel des règles et des modalités d'application. Autant, en effet, il est contre-indiqué d'inclure dans une politique un quadrillage trop précis des moyens à utiliser, autant il serait futile et imprudent de laisser un texte de politique flotter majestueusement au-dessus de toutes ses articulations concrètes. D'ailleurs, une politique qui ne comprendrait aucune règle ne serait jamais assimilée par les gens ni même interprétée de la même manière par l'ensemble des personnes que la politique espère encadrer.

18. Enfin, c'est toujours au nom du réalisme qu'il faut exiger d'une politique qu'elle accepte de se remettre périodiquement en question. Il faut, en d'autres termes, qu'une politique soit sensible aux difficultés imprévues, qu'elle permette aux doléances de monter jusqu'aux responsables, qu'elle colle d'assez près au concret pour le sentir souple ou résistant. Une politique qui manquerait complètement d'"antennes" ou qui prétendrait, dès sa première rédaction, à une stabilité bibli-

que deviendrait rapidement stérile ou, pire encore, nocive: elle brimerait, en effet, la liberté des mouvements et des décisions, elle exigerait des responsables ce qu'ils ne sauraient donner et elle ne pourrait plus proportionner et ajuster les ressources et les règles aux objectifs. En conséquence, la politique doit incorporer, un processus de révision statutaire de son propre texte. La politique dira ainsi d'avance comment, à quel moment et à partir de quels critères s'effectueront les modifications.

La politique dira également à partir de quels indicateurs s'effectuera l'évaluation par le collège de la mise en oeuvre des politiques institutionnelles d'évaluation. Nous aurons d'ailleurs l'occasion, à propos de l'examen de la mise en oeuvre, de préciser ce qu'on peut attendre des indicateurs.

QUELS CRITERES RESPECTE LA POLITIQUE?

19. Ainsi définie et ainsi déployée, la politique devrait subir sans effort un certain nombre de tests. Elle devrait, en d'autres termes, satisfaire à divers critères. Parmi ceux qui peuvent le mieux assurer les "vérifications supplémentaires", citons les critères suivants:

- un lien direct entre, d'une part, la politique et, d'autre part, les objectifs et les décisions;

- la cohérence;

- la souplesse;

- le réalisme;

- la précision et la clarté;

- l'aptitude de la politique à occuper tout son champ de responsabilité;

- la logique et l'harmonie de sa structure.

Comme à propos des questions qui cernaient tantôt le contenu, quelques mots d'explication sont sans doute souhaitables à propos de chacun de ces critères.

20. D'une politique, et c'est un premier test, on s'attend à ce qu'elle reflète les objectifs de l'organisation et qu'elle en génère et en inspire les décisions. On saurait donc, de façon certaine, qu'une politique est en porte-à-faux si elle ne découlait pas des objectifs ou si encore elle ne contribuait pas à modeler les décisions. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire qu'une politique manque à la fois à ces deux obligations pour se révéler inutilisable ou même nocive: il suffit amplement, en effet, que la politique perde contact ou avec les objectifs ou avec les décisions. On attend d'elle, rappelons-le, qu'elle soit un pont entre le projet et les décisions concrètes; elle cesse donc de remplir son rôle dès l'instant où elle ne touche plus aux deux rives à la fois.

21. On concèdera sans peine, et ce sera un deuxième test, qu'une politique doive être cohérente. S'adressant à l'ensemble d'une collectivité, elle doit mettre chacun et chacune face aux mêmes objectifs, ce qui se réalise seulement si une même philosophie rassemble les divers éléments en un tout constamment cohérent. Si, en effet, certaines dispositions de la politique vagabondaient en dehors de la trajectoire d'ensemble, nul doute que les responsables de la politique ne parviendraient plus à harmoniser leurs efforts ni d'ailleurs leurs décisions. Nul doute, du même coup, que la poursuite des objectifs n'engagerait qu'une partie des ressources et que les résultats s'amenuiseraient en conséquence. Ajoutons que la cohérence dont il est ici question exige non seulement l'harmonisation des parties d'une politique les unes avec les autres, mais aussi la compatibilité des diverses politiques entre elles.

22. Rappelons, sans qu'il soit besoin d'insister, qu'une politique, sous peine de ne plus être une politique, doit être souple et donc faire la part très belle aux jugements locaux et individuels. Une politique, ce n'est ni un horaire ni un itinéraire.

23. Une politique n'a de raison d'être que si elle modèle la réalité. Si elle n'est pas applicable elle gaspille l'énergie et la motivation sans la moindre justification. Mieux vaut donc, face à un texte qui parle philosophie, valeurs et objectifs,

vérifier systématiquement le réalisme du projet, ce que l'on appellerait, en jargon moderne, la faisabilité.

24. Troisième indice de qualité, précision et clarté doivent également se retrouver dans une politique digne de ce nom. C'est à ce prix, en effet, et à ce prix seulement, que le contenu de la politique rejoindra vraiment toutes les composantes de l'organisation et drainera les meilleures énergies de chacune.

25. Une politique devra en outre passer le test de l'ampleur. La politique, en d'autres termes, devra étendre ses préoccupations et ses stipulations à l'ensemble de l'organisation. Qu'une personne ou un segment soit, à l'intérieur de l'entreprise, à l'abri des influences d'une politique, c'est généralement fort mauvais signe, en effet. Le plus souvent, c'est l'indice que la politique n'est pas complète et qu'elle n'a pas insufflé partout la même philosophie ni conscrit toutes les ressources que réclamerait pourtant la poursuite des objectifs.

26. On peut enfin exiger d'une politique qu'elle possède une structure visible et aisément intelligible. Les diverses articulations doivent émerger, en effet, si l'on veut que chacun comprenne et distingue ce qui, dans la politique, s'applique aux responsables, ce qui définit les rôles, les fonctions et les pouvoirs, ce qui concerne les ressources, ce qui appartient aux règles et aux modalités, etc. Certes, toutes les structures demeurent possibles et l'on aurait tort d'exiger de

toutes les politiques qu'elles privilégient une même structure. Il n'en demeure pas moins que l'ossature d'une politique gagne à être perceptible.

QUAND UNE POLITIQUE DEVIENT INSTITUTIONNELLE

27. Qualifier une politique d'institutionnelle, c'est, selon la Commission de l'évaluation, établir nettement que la politique en question concerne l'institution tout entière - le collège en l'occurrence. Et cela, sous deux angles différents: la politique doit provenir du collège et elle doit exister pour lui.

28. Une politique institutionnelle, ce sera donc celle que le collège lui-même élabore, celle que le collège lui-même met en oeuvre, celle que le collège lui-même, au bout du cycle, révise. Et comme le collège s'incarne dans son autorité suprême, la politique institutionnelle, sous peine de ne pas être celle du collège, devra obtenir l'approbation du conseil d'administration. Peut-être une précision supplémentaire s'impose-t-elle à cet égard: le conseil d'administration peut fort bien ne pas être l'agent collégial qui déclenche la gestation des politiques institutionnelles, mais il lui incombe en propre et en exclusivité de donner sa sanction aux politiques élaborées dans l'institution et dont il entend faire par cette sanction des politiques institutionnelles. Au conseil de décider, si besoin est, de ce qu'il délègue à d'autres instances.

29. On aura compris, au passage, qu'une politique institutionnelle vise à améliorer la gestion du collège et à permettre un meil-

leur développement de l'institution. Le but premier d'une politique institutionnelle, ce sera donc, non pas de satisfaire à une quelconque exigence de l'extérieur, mais de rendre service au collège.

30. Une autre précision a peut-être son sens. Edicter une politique institutionnelle ne devrait jamais signifier que l'on ignore, que l'on néglige ou que l'on écrase les politiques que les départements ou d'autres composantes du collège ont pu se donner. Dans les cas où les départements ont bâti des politiques avant que l'institution entreprenne son cheminement, que l'on respecte ce qu'ils ont fait. Dans les cas où ni les départements ni l'institution n'ont encore bougé, que l'on prenne le temps de se demander si mieux vaut commencer par des politiques départementales sujettes à harmonisation ou par une politique d'ensemble nuancée ensuite selon les besoins départementaux.

CE QU'ON PEUT ENTENDRE PAR EVALUATION

31. Activité intégrée aux activités quotidiennes d'une organisation, l'évaluation est, avant tout, une philosophie administrative. Elle est une philosophie bien avant d'être une procédure technique spécialisée à outrance. Cette philosophie se déploie, cependant, de façon concrète: elle exige, en effet, l'analyse et l'interprétation des résultats, mais toujours pour susciter de meilleures décisions. L'évaluation devient alors, à certains égards, l'équivalent d'une fonction que tout individu et que tout organisme devraient pouvoir intégrer sans douleur à la conduite de leurs affaires.

32. Si tous les types d'évaluation convergent, en gros, vers un jugement de valeur soutenu par l'analyse et la mesure de résultats, il convient quand même de distinguer au moins deux des divers visages de l'évaluation. Il arrive, en effet, que l'évaluation, par le jugement de valeur qu'elle prononce, vienne corriger un processus ou une trajectoire alors même que les événements se déroulent encore. On considère alors l'évaluation comme formative. L'évalué est dans ce cas le premier bénéficiaire du jugement de valeur et il en retire une formation améliorée et enrichie. Un autre type d'évaluation consiste plutôt à porter un jugement sur le résultat final et on le considère, pour ce motif, comme sommatif. Dans l'un et l'autre cas, le jugement de valeur que l'on prononce table sur des critères (points de référence) et des standards (niveaux d'excellence).

33. Appliquée à titre d'illustration aux activités proprement éducatives du collège québécois, cette double conception de l'évaluation présente des avantages particuliers. Le collège québécois, en effet, est ainsi bâti qu'il a besoin des deux sortes d'évaluation. D'une part, il est capital que le collège, par ses enseignants et par toutes ses autres ressources, intervienne de façon formative dans l'évolution de l'étudiant; d'autre part, il est également important qu'un diplôme émis par le ministre de l'Éducation et valable à la grandeur du Québec vienne prononcer jugement sur le résultat atteint par l'étudiant à la fin de ses études collégiales. Non seulement l'évaluation est nécessaire, mais ses différentes formes aussi.

34. On aura assurément déduit qu'aux yeux de la Commission l'évaluation dépasse, mais sans en nier la nécessité, l'analyse, la mesure, l'examen. L'évaluation, d'autre part, précisément parce qu'elle doit beaucoup à l'analyse, à la mesure et à l'examen, s'inscrit dans un cheminement continu et systématique. Si elle ne respectait pas ces conditions, elle n'aurait pas le caractère rigoureux qu'on attend d'une philosophie de l'administration.

EN SOMME

35. Dès lors, la politique institutionnelle d'évaluation est, pour la Commission de l'évaluation, à la fois un énoncé de principes et un outil de gestion que le collège bâtit lui-même et qui lui permet de prononcer des jugements de valeur débouchant aussi bien sur des corrections de trajectoire que sur des classements de résultats.

36. Pour la Commission, une politique institutionnelle d'évaluation constitue un moyen important d'assurer un enseignement de qualité soutenue. Pas le seul moyen, ni un moyen magique, mais un moyen important. La politique institutionnelle d'évaluation combine, en effet, divers mérites:

- elle explicite les buts essentiels de l'activité collégiale, la qualité des apprentissages en tout premier lieu;

- elle s'adresse aux divers groupes d'éducateurs avec le respect que méritent leur autonomie et leur professionnalisme;

- elle délimite les responsabilités de chacun ainsi que les droits que chacun peut invoquer;

- elle renseigne la collectivité sur les valeurs véhiculées par les collèges et sur la façon dont les collèges traduisent leurs objectifs en décisions concrètes;

- elle rassure le législateur sur l'aptitude des collèges à assumer leur mission éducative dans une autonomie croissante.

LA MISE EN OEUVRE

37. La Commission de l'évaluation a mandat, par-delà celui d'examiner les politiques institutionnelles d'évaluation, d'examiner la mise en oeuvre de ces politiques. On constate d'emblée le caractère délicat et même paradoxal de ce rôle: comment, en effet, vérifier l'application d'une politique sans commencer à gérer le collège à la place de ses vrais responsables? C'est le dilemme que nous tentons de désamorcer ici.

38. Une première précision s'impose: la Commission de l'évaluation doit examiner la mise en oeuvre des politiques dans le même esprit qu'elle scrute les politiques elles-mêmes. Autrement dit, il incombe au collège de poser les gestes et il incombe à la Commission de s'assurer que les gestes sont posés.

39. Pour que la Commission remplisse son mandat sans jamais envahir le domaine propre du collège, il faut et il suffit que le

collège lui-même dresse systématiquement le bilan de sa mise en oeuvre et qu'il facilite à la Commission la lecture et l'interprétation de ce bilan.

40. Une nuance s'impose cependant. On aura compris, en effet, que l'examen de la mise en oeuvre exige des informations de deux types. D'une part, il s'agit de savoir si la politique est, oui ou non, en vigueur. La Commission estime avoir le droit et même le devoir de s'enquérir à n'importe quel moment de cet aspect "formel" de la mise en oeuvre. D'autre part, l'examen de la mise en oeuvre peut exiger davantage: c'est alors d'un véritable bilan qu'il faut parler, même si la Commission entend bien ne jamais se laisser entraîner à intervenir dans la gestion du collège. Dans ce second cas, l'examen sera plus minutieux, mais moins fréquent et parfaitement prévisible.

41. Que doit contenir ce bilan? Tous les éléments dont le collège a besoin pour porter jugement sur ses politiques et sur leur fécondité. Il lui faudra, par exemple, des réponses aux questions suivantes:

- est-ce que la mise en oeuvre de la politique a provoqué des changements ou conduit à des décisions? de quelle nature?

- quelle marge existe entre les effets escomptés et les résultats obtenus?

- quelles sont les difficultés rencontrées dans l'application de la politique?

- doit-on, pour les résorber, modifier la politique ou mieux animer le milieu?

- les mécanismes de révision permettent-ils de procéder aux amendements souhaitables?

- retrouve-t-on au niveau des décisions concrètes l'esprit et l'influence de la politique?

Ce ne sont là, assurément, que des exemples.

42. Ces exemples visent surtout à souligner une nécessité: le collège a intérêt à se donner des indicateurs (1) permettant d'évaluer la mise en oeuvre des politiques. Ces indicateurs doivent être précis, connus, passablement nombreux. Grâce à eux, le collège saura si la mise en oeuvre des politiques se fait normalement et si elle entraîne le développement institutionnel qu'on pouvait en attendre. L'essentiel est que cet examen de la mise en oeuvre de la politique d'évaluation dise où en est et comment évolue la qualité de la formation dispensée.

43. Autant la Commission estime de son devoir de demander assez librement si la politique est, ou non, en vigueur, autant elle entend ne procéder que très prudemment et à des moments précis

(1) Nous laissons ici au mot son sens le plus large et nous ne le restreignons pas à l'acception étroite que lui donne volontiers la statistique.

à l'examen des indicateurs et de ce qu'ils révèlent. En autant que faire se peut, la Commission a même l'intention de faire coïncider son examen des indicateurs avec la révision statutaire que le collège fera de sa politique.

En termes concrets, l'examen de la mise en oeuvre (entendue dans le second sens) surviendra donc à la date que le collège aura prévue pour la révision de la politique. Si, par exemple, la politique d'évaluation de telle institution prévoit une révision statutaire au bout de deux ans, c'est au bout de ces deux années que la Commission demandera au collège quel bilan il dresse de la mise en oeuvre de sa politique d'évaluation et sur quels indicateurs il fonde son bilan.

44. Ce sont d'ailleurs ces indicateurs qui attireront en premier lieu l'attention de la Commission. En les examinant, la Commission devrait, à son tour, pouvoir porter jugement sur les éléments qui relèvent de sa responsabilité. La Commission, à titre d'exemple, devrait pouvoir dire si les valeurs affirmées dans la politique reçoivent le respect promis, si les principes retenus imprègnent l'ensemble de la vie collégiale, si les objectifs polarisent vraiment les énergies, si, en somme, les politiques institutionnelles d'évaluation mises en place produisent leurs fruits.

45. Il pourra arriver que la Commission de l'évaluation juge qu'une deuxième étape s'impose dans l'examen de la mise en oeuvre et qu'elle fasse alors intervenir ses propres indicateurs. Ces indicateurs supplémentaires seraient le plus

souvent regroupés dans un questionnaire établi par la Commission et transmis au collège. Ce questionnaire, dont la nature dépendrait tout naturellement de la politique examinée, viserait strictement à aider le collège à mieux définir ses propres indicateurs.

En guise de conclusion

46. Sur tous et chacun des éléments de ce "cadre d'analyse", les commentaires sont les bienvenus.

Liste des membres de la Commission
de l'évaluation au moment
de l'élaboration du cadre d'analyse

Mariette Champagne
Chef divisionnaire adjoint - ressources humaines
Bell Canada

Denyse Dagenais
Directrice des programmes de baccalauréat
École des Hautes études commerciales

Jules Fortin
Directeur des services professionnels
Service de réadaptation sociale Inc.

Céline Garneau
Enseignante
Collège Édouard-Montpetit

Jean-Pierre Goulet
Professeur
Collège de l'Assomption

Pierre Jobin
Chargé de cours à l'université
du Québec à Rimouski

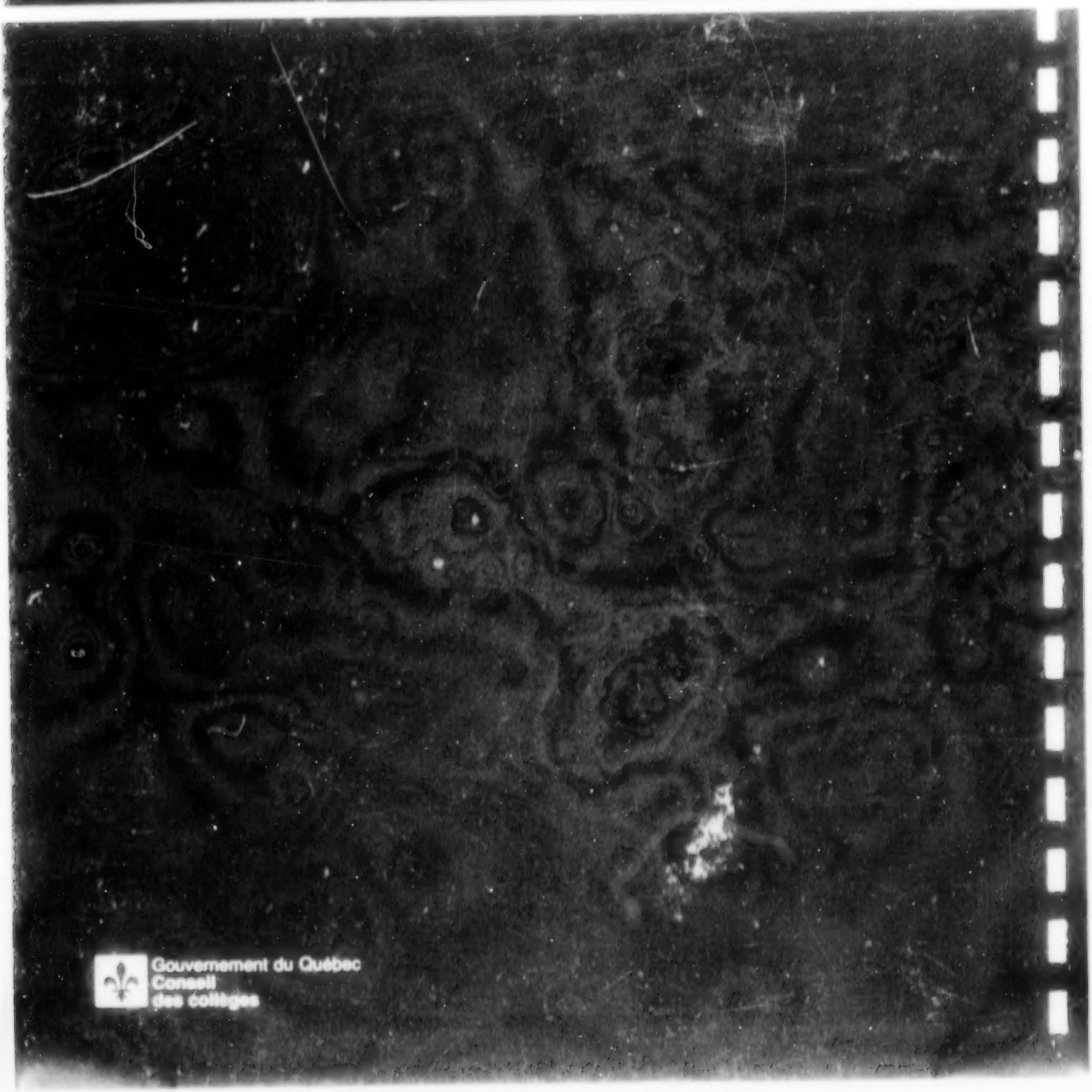
Laurent Laplante
Président
Commission de l'évaluation

Guy Lefebvre
Adjoint à la direction des services pédagogiques
Collège Ahuntsic

Diane Vézina
Directrice des services pédagogiques
Collège de Rivière-du-Loup

Permanence de la Commission de l'évaluation

Estelle Bouchard, secrétaire de la Commission de l'évaluation
Hélène Lessard, agente de recherche de la Commission de l'évaluation
Marie-Andrée Ayotte, secrétaire du président


Gouvernement du Québec
Conseil
des collèges